Игнатов Игорь Игоревич
зав. сектором анализа международного управления наукой и образованием РИЭПП.
Тел. (495) 917-07-95,
info@riep.ru

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ АМЕРИКАНСКОГО КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ[1]

Роль университетов в инновационных разработках

Североамериканские университеты, будучи в организационном смысле очень гибкими структурами, играют весьма важную роль в поддержании высокого уровня инновационности социально-экономической и образовательной среды своих стран. В США университеты по-прежнему являются главными генераторами научного знания, хотя их роль в фундаментальных исследованиях и несколько снизилась с начала 2000-х – с 60 % в 2004 до 55 % в 2008 [1, 2]. Однако по части прикладных исследований и разработок инженерно-технологического характера университеты существенно отстают от корпоративного сектора (14 % против 74 % в 2004 г.) [1].

Тем не менее, помимо фундаментального знания, университеты также играют существенную (хотя и несколько меньшую) роль в разработке организационных и практических новшеств прикладного характера, причем новшества эти имеют двоякую природу: с одной стороны речь идет о генерации новых технологий и производительных практик для «экспорта» их в окружающую среду – «за стены» университетских кампусов; с другой стороны, параллельно генерируются новые организационные формы и практики научно-исследовательской и преподавательской деятельности для использования их в рамках уже преимущественно самой университетской среды. Это взаимосвязанный процесс, в котором оба инновационных тренда стимулируются и обуславливаются друг другом.

Следует отметить, что значение университетов является ключевым в генерации новых социальных практик и образовательных технологий. Эти направления их деятельности по объективным причинам являются еще «недооцененными». Вклад в разработку как социальных, так образовательных технологий и инноваций трудно подсчитать, ибо только часть этих достижений зафиксирована (да и вообще может быть зафиксирована) в патентах и/или выступает на рынке в качестве продукта. Кроме того, подобные инновации привычно воспринимаются не как са-

---

[1] Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта проект № 11-06-00590а «Инновационные тенденции в развитии системы публичных исследовательских университетов США в свете реформы высшего образования и науки в Российской Федерации».

мостоятельно значимые новшества, а всего лишь как промежуточные этапы сложного инновационного процесса, ведущего к созданию новых продуктов и технологий в сфере «реальной экономики», то есть за пределами собственно образовательной системы.

В рамках данной статьи сделан акцент на тех новшествах, которые имеют место в сфере американского университетского образования. Образовательные практики и программы могут быть квалифицированы как инновационные в сравнении с традиционными методами университетской подготовки. При этом новшества могут быть выражены как в содержании, так и в форме подачи учебного материала (а нередко и предлагаемых технологиях его усвоения), а также в организации образовательного процесса и сопутствующей организационной специфике тех научно-образовательных подразделений, в рамках которых ведется соответствующий учебный процесс.

Не все университетские подразделения вовлечены в активную разработку образовательных новшеств. Большая часть университетских департаментов и прочих образовательных подразделений в американских университетах довольно консервативны в своей образовательной политике и стараются избегать существенных нововведений. Многие традиционные академические департаменты полагают, что успех в образовательной деятельности возможен лишь при условии применения устоявшихся, опробованных временем «классических» методик по организации учебного процесса. Поэтому перечень образовательных новшеств в таких школах исчерпывается, как правило, очень узким кругом вопросов, сводимых к технологизации учебного процесса (лекции с использованием новейших компьютеризированных аудио-визуальных средств, размещение on-line версий лекционного материала во внутренних университетских сетях и т. п.) и научно-исследовательской работе с участием студентов, повышению контроля за качеством преподавания профессоров (все более изощренные методики опроса студентов о качестве преподавания) и расширяющемуся применению геоинформационных технологий (Geographic Information Systems, GIS).

Более активно образовательные новшества, как правило, применяются в тех сегментах университетского образования, которые на постоянной основе принимают участие в прикладных разработках и имеют хорошо налаженные связи с высококонкурентными отраслями американской и/или глобальной экономики. К числу их можно отнести, в частности, инжиниринговые, биотехнологические и медицинские школы. Однако в рамках данной статьи остановимся на образовательных практиках и программах, применяемых в университетских школах бизнеса и управления. Именно в этом сегменте американской университетской системы инновационность стала, так сказать, «рутинно-ожидаемой» частью образовательного процесса.

Особенная «склонность» школ бизнеса и управления к восприятию инновационного образования в значительной степени связана с тем, что именно этот сегмент университетского образования вносит решающий вклад в подготовку корпоративных управленцев для бизнес-среды. Тре-

буя все более изощренных организационных, социальных, психологических, технологических и когнитивных методик для подготовки своего персонала, корпоративный сектор активно побуждает бизнес-школы к разработке новых, все более эффективных программ и практик. Кроме того, в этой нише велика внутренняя конкуренция, поскольку корпоративный сектор представляет собой, конечно же, очень лакомую для освоения «образовательными фирмами» (а именно бизнес-школы ближе других университетских подразделений подошли к статусу настоящих «образовательных фирм») сферу. Спрос здесь рождает агрессивное предложение и серьезную борьбу «за внимание» со стороны бизнес-структур. Корпоративный сектор все чаще требует от бизнес-школ формулировки «универсальных организационных решений» – своего рода концептуальных «отмычек от всех дверей», и бизнес-школы с готовностью отвечают на это каскадом образовательных новшеств. «Универсальное решение» – это, конечно же, миф, но, идя навстречу своим клиентам, бизнес-школы действительно разрабатывают порой весьма эффективные программы подготовки корпоративного персонала.

«Инновационность» обычно воспринимается коллективами бизнес-школ как система новшеств в организации и управлении собственно бизнесом, т. е. это понятие может быть в целом отнесено к контексту управленческих практик, что существенно отлично от тех коннотаций, к которым привычны коллективы технологических (инжиниринговых, медицинских, биомедицинских и т. п.) школ, где под «инновационностью» подразумевается наличие изобретательского ресурса – в частности, способности к разработке новых и улучшению существующих технологий в соответствующих областях. Тем не менее, бизнес-школы и научно-технологические школы активно сотрудничают, дополняя друг друга, в области разработок и коммерциализации новейших технологий. Наиболее бурно этот процесс протекает в крупных университетах и технологических институтах – таких, как Stanford, Harvard, University of Chicago и Massachusetts Institute of Technology. Предлагаемые бизнес-школами корпоративному миру новшества касаются таких сфер, как (1) организация бизнеса (подразумевающая его структуру и «дизайн»), (2) бизнес-практики, (3) управление корпорациями, (4) правовая, экономическая, технологическая и структурная безопасность, (5) коммерциализация разработок, (6) развитие индивидуальных способностей (управление талантом) и (7) оптимизация сознания.

Кроме того, новшества содержатся в самой форме подачи материала и организации учебного процесса (собственно образовательные инновации); просматриваются они также и в общей образовательной политике бизнес-школ, крупнейшие и наиболее динамичные из которых все больше осмысляют себя не только как коммерческие фирмы по разработке и распространению инновационных управленческих практик, но как своеобразные «нервно-когнитивные узлы» глобального корпоративного сообщества. По мере возможностей, бизнес-школы стараются привлекать к инновационному образованию узкопрофилированных специалистов других сфер (экономики, инжиниринга, права, социологии и т. п.), по-

скольку это существенно улучшает качество предлагаемых ими образовательных продуктов. Взаимодействие между специалистами в различных областях знания в рамках междисциплинарных структур порождает синергетический эффект, раскрывая новые горизонты в развитии науки и образования [3].

Образовательные программы современных бизнес-школ закладывались еще в годы «холодной войны». В рамках противоборства с советским проектом и т. н. «мировым коммунизмом» нарабатывались новые технологии управления обществом, которые постепенно просачивались и в сферу корпоративного управления. Наконец, на исходе «холодной войны», развитие прежде секретных военных технологий привело к информационной революции, развертывание которой в 1990-е и 2000-е гг. породило своего рода цепную реакцию прорывов в области биотехнологий и микротехнологий [4, 5]. Завершение «холодной войны» позволило перенаправить технологии социального управления и манипулирования в сферу корпоративного управления. Однако в этот же период технологический рывок (особенно в сфере информационных технологий) поставил под вопрос традиционные методы корпоративного менеджмента [6]. Возросшая конкуренция заставила корпоративный бизнес искать новые методы управления, связанные в первую очередь с активизацией скрытых возможностей человеческого сознания [7].

Отсюда становится понятной суть непростой дилеммы, стоящей перед американскими корпорациями. С одной стороны, компании и прочие корпоративные, да и административно-политические структуры, основанные на организационной модели XX в. (иерархическая пирамида, «вертикаль»), не могут удовлетворить запросов и идеалов «нового поколения», точнее его наиболее талантливой части – интеллектуальной элиты, способной обеспечить конкурентоспособность подобных структур в условиях XXI в. С другой – профессионально оформившийся «креативный класс» составляет еще очень небольшую часть квалифицированной рабочей силы. У абсолютно преобладающей части «нового поколения», при его общей склонности к интеллектуальному труду, нет профессиональных навыков к «умственно-интенсивной работе» (thinking-intensive work, TIW) [8]. Речь идет об отсутствии системности и технологичности в проявлении инновационного мышления и креативности. Между тем, закономерности развития корпоративного сектора и современной экономики требуют систематического, поставленного «на поток» проявления креативности от работников бизнес-сферы [9].

В развитии корпоративного сектора в современной Америке, таким образом, все более проявляет себя странный и труднопреодолимый парадокс: с одной стороны, талантливая молодежь, в большинстве своем, обнаруживает себя запертой в организационной матрице старого типа (появление «компаний нового типа» идет довольно медленно), бразды правления в которой по-прежнему принадлежат косной корпоративной номенклатуре; с другой стороны, худо-бедно возникающие ***«компании нового типа» (КНТ)*** испытывают сильную нехватку «работников нового типа». Очевидно преодоление этих «ножниц» возможно лишь при

одновременном форсировании двух «революций» – организационной и «антропологической».

Суть организационной «революции» состоит не столько в создании неких новых структур внутри корпораций (КНТ, особенно небольшие, обычно характеризуются как раз подчеркнуто упрощенной внутренней структурой), сколько в разработке новых алгоритмов управления и функционирования. Новые организационные принципы, в частности, подразумевают формирование внутри корпораций обширных «зон», где равные по статусу сотрудники получат возможность взаимодействовать преимущественно в горизонтальном режиме «летучих команд», которые будут «собираться» (и «разбираться») в соответствии со спецификой встающих перед корпорацией задач и текущих проектов [10]. Сфера функционирования традиционных бизнес-иерархий будет ограничена принятием «фундаментальных» решений, связанных с кадровой политикой, распределением ресурсов, стратегическим планированием, определением приоритетов и направлений развития.

«Антропологическая революция», в свою очередь, должна изменить сам характер мышления и поведения сотрудника корпорации. Ее основная задача состоит в формировании сообществ автономных, самоуправляющихся (self-directed) профессионалов, *способных* быстро «строиться» и перестраиваться под параметры очередной задачи. В рамках этих сообществ равные по статусу работники будут сами направлять и оценивать работу друг друга, лишь изредка испытывая прямые вторжения в их сферу деятельности со стороны «вышестоящих органов». Предполагается, что управленческая работа окажется «вмонтированной» в систему жизнедеятельности подобных сообществ. Зоны внутреннего самоуправления в корпорациях будут постепенно расширяться по мере совершенствования функциональных алгоритмов и воспитания «нового человека».

Разумеется, заявленные «революции» не «произойдут» сами по себе. Это – управляемый процесс, подстегиваемый не только потребностями корпораций, но и встречным предложением инновационных образовательных программ, которые, по представлениям современной американской бизнес-элиты, должны систематизировать и поставить на поток обучение таким качествам, как способность к творческому труду, самоуправлению, генерации, внедрению и материализации новаторских идей. Конкуренция в деле разработки и предложения означенных образовательных продуктов столь велика, что она уже сама по себе задает ускоренные темпы процессам быстрой трансформации корпоративной системы.

Стэнфордская высшая школа бизнеса

Формат Альманаха не дает возможности для развернутого анализа многочисленных моделей американского университетского образования в сфере бизнес-управления. В качестве характерного примера остановимся на Стэнфордской высшей школе бизнеса (*Stanford Graduate School of Business – GSB*) при Стэнфордском университете. Согласно рейтингу

лучших национальных бизнес-школ за 2011 г., составленному U.S. News and World Report, Стэнфордская высшая школа бизнеса обогнала Гарвард и вышла на первое место.

Стэнфорд принадлежит к дюжине (причем обычно он входит в первую пятерку) исследовательских университетов, генерирующих как технологические, так и организационные новшества на регулярной основе. Например, Stanford Technology Venture Program – одна из самых успешных мировых образовательно-внедренческих программ, существующих на настоящий момент в сегменте университетских разработок. Однако развитие технологических проектов в инжиниринговых школах здесь происходит в тесной кооперации с GSB, которая стоит за разработкой новейших образовательных программ, а также передовых методов коммерциализации, управления и руководства.

Для Стэнфорда в целом и GSB в частности характерны авангардность практик и предельно внимательное отслеживание новейших тенденций, имеющих место в мире высоких технологий и технологичного бизнеса. А дополнительным катализатором его инновационности является географическая близость к Силиконовой долине, предприятия которой активно подхлестывает генерацию как технологических, так и организационных новшеств «в стенах» кампуса. Именно эти факторы, помноженные на жесткую деловую хватку местного бизнес-образовательного сообщества и его доступ к значительным финансовым ресурсам, во многом способствовали становлению GSB в качестве одного из самых успешных центров мирового бизнес-образования.

Главными «визитными карточками» стиля GSB являются: (1) культурно-антропологический подход[2] к бизнесу и управлению; (2) акцент на формировании востребованных в современном бизнесе психологических и социально-коммуникационных навыков, с особым упором на выработку лидерских качеств и воспитание умения мобилизовывать людей – причем не только в организационном, но и интеллектуально-психологическом аспекте; (3) энергичное стимулирование «инновационной культуры» (что находит выражение в технологических, ментальных, поведенческих, организационных формах); (4) особое внимание практикам выработки корпоративно-холистического мышления, т. е. умению мыслить о своем предприятии в целом, а не только о каких-то его отдельных подразделениях или проблемах; (5) концентрация на движении и изменениях («нет ничего постоянного, кроме непостоянства» – пояснил автору суть этого принципа один из стэнфордских профессоров); (6) пропаганда новых организационных технологий и «способов мышления» и, наконец, (7) фокус на еще не реализовавшихся – лишь вызревающих, а отчасти не существующих даже в зародыше – гипотетических будущих формах и практиках организационно-технологического прогресса. Стиль Стэнфорда не всем по вкусу, но такова уж специализация этого места. Следует учитывать, что этот университет не столько

[2] См. подробнее в [11].

(в традиционном, восходящем к традиции европейского Просвещения смысле слова) дает знания, сколько учит навыкам социального успеха склонных к его достижению индивидов.

Успех этого университета связан именно с тем, что он специализируется на футуристических идеях, практиках и конструкциях. Стэнфорд – по крайней мере, в лице GSB не пытается «предсказывать будущее» – он задает его формат. Здесь формируются будущие технологии, организационные формы и способы мышления, для чего мало одних только воли и денег – нужны определенные когнитивные технологии и навыки. В частности, умение обращать внимание на мельчайшие ростки или «знаки» приближающегося, но еще не наступившего будущего в настоящем.

Стэнфордская школа бизнеса специализируется как на постдипломном образовании (Ph.D. и Master of Business), так и программах корпоративного обучения. В настоящее время в ней обучается более 100 студентов. И примерно такое же количество профессоров и *практиционеров* (экспертов-практиков) – не все они, впрочем, входят в основной штат GSB – вовлечено в научно-образовательный процесс. Собственно докторантура (Ph.D.) GSB готовит не столько практикующих предпринимателей, сколько высококлассных исследователей в сфере бизнеса и управленческих практик. Учебно-исследовательский процесс требует значительной выносливости и способностей к скоростному усвоению материала. Временные рамки довольно ограничены, чем GSB заметно отличается от других школ: администрацией настоятельно приветствуется готовность докторантов закончить школу в четыре года. Первые два года докторант интенсивно набирает различные курсы, до половины которых могут составлять курсы с других факультетов – например, экономики, социологии, инжиниринга, политологии и/или психологии (GSB поощряет широкий профессиональный кругозор). Причем рекомендуемый темп могут выдержать только очень работоспособные учащиеся – предполагается, что докторант должен брать по четыре курса в четверть или порядка 16 курсов в год. В течение первых двух лет студент должен пройти комплексный экзамен, по итогам которого его допускают к научно-исследовательской работе. Третий год проводится, как правило, в изучении литературы под руководством своих научных руководителей и работе над своим исследовательским проектом, на четвертый год исследовательская работа совмещается с написанием диссертации, причем уровень научной работы должен быть таков, чтобы исследование могло быть опубликовано в форме научной монографии.

Каждый обучающийся должен выбрать одно из *семи основных направлений научно-исследовательской работы*: бухгалтерское дело (accounting); экономический анализ и политику (economic analysis and policy); финансы (finance); маркетинг (marketing); операции, информатику и технологии (operations, information, and technology), организационное поведение (organizational behavior) и политическую экономию (political economy). GSB – одна из немногих школ в Америке, которая постулирует необходимость практически круглогодичного обучения без летних

каникул (по крайней мере, два летних месяца следует провести «в стенах» кампуса. Хотя сама Школа не предлагает курсов летом, она поощряет студентов брать курсы на других отделениях (факультетах) университета и/или использовать летнее время для углубленного изучения избранного научного направления под руководством квалифицированных представителей профессорско-преподавательского состава. В зависимости от специализации, студенты должны написать одну или две научно-исследовательские работы по итогам летних проектов, презентация которых проходит в формате семинара. Фактически, это – облегченная форма защиты диссертации. На ней присутствуют студенты и, по крайней мере, та часть научно-преподавательского коллектива, которая имеет отношение к соответствующему направлению исследований.

Таким образом инновационный характер образовательному процессу придают необычно жесткий темп занятий с требованием продолжения обучения и/или исследовательской работы в летний период, раннее (как правило, в течение первого года) подключение докторантов к углубленной научно-исследовательской работе и значительная концентрация на организационной, поведенческой и, в особенности, психологической сторонах бизнес-процесса.

Стэнфордская школа бизнеса делает значительный акцент на обучении корпоративного персонала, причем она специализируется на корпоративном истеблишменте – владельцах компаний, директорах и топ-менеджерах. Кроме того, в орбите ее интересов – не весь корпоративный мир, а только верхний его срез – компании – представители клуба «Top 500».

Пожалуй, более чем любая другая крупная бизнес-школа, GSB делает ставку на использование глобального корпоративного опыта, причем делает это предельно настойчиво и последовательно. GSB активно фокусирует на себе гдобальное корпоративное сообщество, стремясь к тому, чтобы стать главной университетской площадкой непрерывного бизнес-образования – по крайней мере, на Западе Северной Америки и в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Кроме того, Школа рекламирует себя и как неформальная площадка для встреч представителей мировой корпоративной элиты и обмена управленческим опытом. «Фирменный» стиль Стэнфорда состоит в интенсивном поиске и сборе бизнес-практик и ситуаций, исследовании этих практических примеров, их классификации, скрупулезном разборе и создании на основе полученного материала своих моделей и алгоритмов бизнес-решений. Стэнфордский стиль парадоксален в смысле уровня своей деловой (в хорошем смысле) циничности: в ходе занятий GSB «коллекционирует» те самые практические задачи, для решения которых в стенах Школы и приезжают клиенты. Потом на основании разработанных алгоритмов составляются учебные программы, через которые пропускаются следующие волны клиентов. Эта практика очень эффективна: она дала возможность сформировать большее количество учебных программ, в которых GSB старается добиться максимальной универсальности. Выработанные GSB программы и алгоритмы предлагаются как для общего повышения квалификации,

так и для решения все возрастающего количества практических задач и проблем, что ежегодно привлекает в Стэнфорд «сливки» мировой корпоративной элиты.

В целом, для Стэнфордской бизнес-школы характерна ярко-выраженная глобальная специализация с «особым подходом» к странам Тихоокеанского бассейна, а также, в целом, к Азии. В лучшем случае, лишь примерно от четверти до 30 % корпоративных студентов составляют североамериканцы. Примерно такой же процент приходится на европейцев. Львиная же доля оставшегося контингента представлена выходцами из стран Тихоокеанского бассейна (включая Австралию и Новую Зеландию). Из Азии и Тихоокеанского бассейна приходит и значительная часть бизнес-практик и ситуаций, изучаемых и перерабатываемых в GSB. Поэтому GSB для американского бизнеса – это своего рода «ворота» на Восток. С одной стороны, она привлекает корпоративный истеблишмент из азиатских стран и регионов, особенно Китая, Гонконга, Тайваня и Сингапура. С другой стороны, большая часть североамериканского и европейского корпоративного истеблишмента, посещающего курсы этой Школы, также специализируется на ведении дел со странами Азиатско-Тихоокеанского бассейна.

Как и для многих других школ аналогичной направленности, для GSB характерна практика использования тренировочных ситуаций и бизнес-задач, но подобные тренинги не столь интенсивны как те, что проводятся, скажем, в Гарварде. Помимо свойственной большинству бизнес-школ ставки на накопление прецедентной базы, GSB делает особый акцент на креативности мышления, использовании нестандартных альтернатив, а также практик раннего предвидения и предупреждения кризисных ситуаций.

Основных направлений корпоративного образования в Стэнфорде одиннадцать. Это (1) General Management (Общее управление), (2) Corporate Governance (Корпоративное руководство), (3) Financial Management (Финансовое управление), (4) Innovation (Новшества), (5) Negotiation (Переговоры), (6) Organizational Leadership (Организационное лидерство), (7) Personal Leadership (Персональное лидерство), (8) Social Innovation (Социальные новшества), (9) Strategy (Стратегия), (10) Technology and Operations (Технологии и операции) и (11) International Programs (Международные программы). Эти направления дополнительно разбиваются на многочисленные программы и курсы, некоторые из которых вырабатываются под заказ клиента. Имеется 26 постоянно действующих программ – практически все они предлагают корпоративным студентам определенные новшества по технологии руководства и ведения бизнеса. Образовательно-методологическими флагманами Школы являются две программы – Stanford Executive Program (Стенфордская программа для обучения высшего управленческого звена – CEO) и Directors' Consortium (Директорский консорциум).

Стенфордская программа для обучения CEO представляет собой шестинедельный интенсивный курс, в рамках которого CEO переходят «из рук в руки» более тридцати профессоров GSB. Программа во многом

основана на результатах научно-исследовательской работы ее директора, Роберта Бургельмана (Robert Burgelman), который специализируется на изучении роли корпоративной стратегии в эволюции коммерческих фирм. Программа составлена на основании изучения более 100 случаев корпоративного развития – от организации компаний и вхождения их в бизнес до корпоративных слияний уже зрелых корпораций и различных форм выхода из бизнеса. В организации Программы просматривается много общего с гарвардским и вообще современным подходом к корпоративному образованию. Она базируется на интенсивном изучении экономических, политических, социальных и этико-моральных проблем, с которыми приходится иметь дело высшему слою корпоративных руководителей. В рамках Программы предлагаются, в частности, классификация типичных и нетипичных «вызовов», разбор большого количества практических случаев и трудных ситуаций и штудирование алгоритмов решения управленческих задач. Учебный план характеризуется высокой степенью взаимной интегрированности отдельных тем и случаев. От участников ожидается готовность быстро «переваривать» большие объемы литературы, активно участвовать в семинарах и работе команд. Характерно, что GSB не только предлагает свои решения для учебных и практических задач, но и требует участия в разработке решений от самих учащихся. Новые решения часто вырабатываются коллективно на тренингах смешанных обучающихся групп лишь при посредничестве GSB. Сформулированные корпоративные решения позже подвергаются академическому анализу и «оседают» в аналитической «коллекции» Школы, становясь основой для новых образовательных программ. Состав участвующего в Программе CEO сообщества крайне разнообразен: Относительное количественное лидерство – за представителями Азии (29 %), Европы (29 %) и Северной Америки (28 %). Австралия и Новая Зеландия (6 %) и Южная Америка (6 %) идут вторым дивизионом.

Директорский консорциум представляет собой существенно более короткую (трехдневную) интенсивную совместную Программу, составленную экспертами GSB, Stanford Law School, University of Chicago Booth School of Business и Tuck School of Business at Dartmouth College. Основная категория учащихся, для которых данная Программа разработана, это – директора и члены правлений крупных ТНК. Составители Программы чутко отслеживают происходящие от месяца к месяцу изменения в глобальной экономике и экономической политике. Например, главным содержанием сессий последних лет было и остается изучение кризисной и посткризисной экономической и политической среды, формирующейся в мире после 2008 г.

Программа дает участникам «стратегический каркас» для понимания современной политической и нормативно-правовой среды – в частности, того как новейшие правительственные меры по контролю за большим бизнесом обуславливают изменение их профессиональных обязанностей – и предлагает тактику и стратегию лавирования в этих условиях. Она дает представление о том, как эффективно управлять компаниями в условиях внешнего и внутреннего кризиса, сглаживая негативное

воздействие государственных регулятивных и правовых предписаний (в частности, Sarbanes-Oxley Act of 2002, который требует раскрывать информацию о получаемых CEO компенсациях и постулирует более жесткий контроль за корпоративной средой со стороны государства). Одна из инноваций этой Программы – обучение корпоративных управленцев искусству активного поиска потенциальных «слабых мест» в состоянии и деятельности их корпораций. Смысл подобной деятельности состоит в том, чтобы предотвратить как развитие проблем, так и появление к ним интереса со стороны государственных органов. Предлагается методика выявления и/или предупреждения рисков, а также распознавания «сигналов тревоги», которые могут проявляться в различных экономико-статистических, организационных, социальных, культурных и психологических формах.

На примере двух вышеупомянутых программ хорошо просматривается организационно-стратегическое новаторство GSB: Школе фактически удалось создать год от года расширяющееся глобальное «братство» верхнего слоя корпоративных управленцев, поступательно концентрируя в Стэнфорде связи мировой корпоративной элиты и превращая его в один из главных «нервных узлов» глобальной корпоративной экономики. Многие из этих управленцев позже приходят в Стэнфорд в качестве практиков-экспертов. Благодаря изобилию связей и оперативно поступающей с разных концов Земного шара информации, GSB по силам отслеживать самые «интимные» тенденции в развитии как мировой экономики, так и политического климата и оперативно реагировать на изменение глобальной среды посредством создания новых и корректировки уже существующих научно-образовательных программ. Отсюда – высочайшая степень научной, образовательной и экспертной актуальности концептуальных продуктов GSB.

Программ, где новаторские практики, техники, стратегии и методики составляют основу образовательного курса, четырнадцать. Это (1) Executive Program for Growing Companies (Программа управления растущими компаниями); (2) The Innovative CEO: Innovation, Leadership and the Social Enterprise (Инновационный топ-управляющий: лидерство и социальная инициатива); (3) Customer-Focused Innovation (Инновации с упором на потребителя); (4) Design Thinking Boot Camp: from Insights to Innovation (Дизайнерское мышление: от озарения к инновации); (5) Leading Change and Organizational Renewal (Управление изменениями и организационным обновлением); (6) Managing Talent for Strategic Advantage (Управление талантом ради обретения стратегического преимущества); (7) The Indispensable CEO: Strategic Leadership of Technology and Innovation (Стратегическое лидерство в технологиях и инновациях); (8) Executive Program of Leadership: the Effective Use of Power (Обучение лидерству управляющих: эффективное использование власти); (9) Interpersonal Dynamics for High-Performance Executives (Обучение лидерству управляющих: динамика человеческих отношений как средство повышения эффективности управления); (10) Managing Teams for Innovation and Success (Управление командами как путь к инновации-

ям и успеху); (11) Executive Program for Non-Profit Leaders (Программа по обучению управляющих и лидеров некоммерческих организаций); (12) Executive Program in Social Entrepreneurship (Программа по обучению управляющих социальному предпринимательству), (13) Executive Program in Strategy and Organization (Программа по обучению управляющих стратегии и организации) и (14) Influence and Negotiation Strategies Program (Программа по стратегии переговоров). Даже краткое описание этих программ в совокупности составило бы основу, по крайней мере, для нескольких статей. Поэтому сосредоточимся на их наиболее ярких инновационных характеристиках.

Важную роль в инновационных программах GSB занимают те практики, которые возникли на базе углубленных социально-антропологических, культурологических и психологических исследований. Некоторые из практик, основанные на подобных исследованиях, напоминают гарвардские. Это касается, например, развития навыков командной работы (например, Managing Teams for Innovation and Success). Другая большая тема связана с классической проблемой «управления талантами». Для того чтобы заставить таланты проявиться и «коммерциализировать» их, GSB предлагает использовать сложную систему (Managing Talent for Strategic Advantage Program), состоящую из целого ряда базовых факторов и институциональных воздействий на персонал, в число которых входят культурные и этнические различия, компенсационная политика, контроль качества выполнения персоналом своих функций и техники оптимизации сознания. Важным дополнительным фактором успеха является поддержание психологической и ментальной гибкости коллектива в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры. Соответствующим практикам организационного и морально-психологического характера тоже обучают в Школе. Интересным дополнительным фактором, разработанным в Стэнфорде, является т. н. техника распознавания таланта (Evidence-Based Talent Management), которая позволяет дифференцировать действительные проявления менеджерского и управленческого таланта от различных разновидностей имитации профессиональной активности.

Кроме этого GSB занимается глубоким изучением массового потребительского рынка и различных аспектов потребительской психологии. Разработанная ею Программа «Customer-Focused Innovation» обучает управленцев новейшим методикам изучения потребностей покупателей и способам широкого распространения полученного знания по их организациям с целью выстраивания инновационных систем «быстрого реагирования» на малейшие изменения в потребительских трендах. Школа делает заметный крен в сторону изучения рынка услуг и имеет хорошо развитые партнерские отношения с авиакомпанией JetBlue, где студенты проходят практику по изучению потребительских преференций и возможностей для системного улучшения обслуживания пассажиров, в том числе и в кризисных ситуациях.

Стэндфордская школа уделяет большое внимание изучению принципов, на которых построены такие трудноуловимые феномены чело-

веческой ментальности, как вдохновение, озарение, предчувствие и интуиция (Design Thinking Boot Camp: from Insights to Innovation). В GSB полагают, что инновационности мышления, точно также как и любому другому ремеслу, можно научить. Специально подобранная междисциплинарная группа преподавателей обучает своих студентов навыкам, позволяющим «проектировать» свое мышление с тем, чтобы, с одной стороны, «планово» вызывать такие состояния сознания, а с другой, заставить работать «вдохновленное» сознание над решением конкретных вопросов по организации бизнеса и решению трудных проблем. Здесь также обучают тому, как, находясь в измененном состоянии сознания, закладывать основы новых технологических *дизайнов*[3].

Вообще говоря, обучению дизайну в разных его формах – ментальной и материальной – является образовательным «коньком» GSB, которая с этой целью тесно сотрудничает с Hasso Plattner Institute of Design, известным в Стэнфорде как «the d.school». В GSB и Институте слово «дизайн» понимается комплексно. С одной стороны, объектом планирования, реорганизации и дизайнерского обновления здесь является само мышление. С другой стороны, огромное внимание уделяется разработке правильных организационных дизайнов для бизнес-организаций. Причем особым интересом в GSB пользуется не столько огромные корпоративные монстры, которых трудно переделать, сколько открывающиеся с нуля высокотехнологичные «стартапы», где технологии подпитки инновационного «драйва» с самого начала могут быть «вмонтированы» в организационный дизайн. Разумеется, дизайнерский подход един во всех его формах. Правильно организованное мышление способствует выработке правильного дизайна для корпораций «нового поколения» и способствует поддержанию «инновационного драйва» в этих корпорациях.

Как уже отмечалось, значимой особенностью Стэнфорда является стремление к созданию инновационной культуры и атмосферы в рамках кампуса и стремлению этого университета стать одним из ведущих мировых центров корпоративного капитализма. В рамках ежегодной мартовской Программы «The Innovative CEO: Innovation, Leadership and the Social Enterprise» GSB регулярно собирает большую группу технологических лидеров из «Global Fortune 500» компаний на четырехдневный интенсивный семинар, где топ-управленцами изучается глобальный опыт по поддержанию продуктивной инновационной среды и способы внедрения его в их собственных компаниях. Семинары и конференции, на которых участники излагают свои случаи и видение ситуации, чередуются с «круглыми столами» с участием ведущих мировых венчурных капиталистов, неформальными дискуссиями со знаменитыми предпринимателями и лидерами в области технологических инноваций.

Разумеется, такая перенасыщенная талантами среда дает каждому из ее участников колоссальный синергетический эффект (расширение

[3] Здесь и далее *design* употребляется в значении «проект», «проектное конструирование», «проектная разработка».

когнитивных горизонтов + эмоциональный и творческий подъем), что обуславливает высокую степень популярности Программы в мировом масштабе. В то же время сама Школа выступает здесь скорее в качестве организатора и координатора, чем непосредственного коллективного «инструктора». Таким образом, она экономит свои силы, зарабатывает немалые деньги и, что самое главное, получает после очередной сессии колоссальный объем свежей информации о новейших бизнес-трендах, что позволяет ей регулярно обогащать свою образовательную программу и «держать руку на пульсе». Разумеется, это гениальная организационная инновация.

Впрочем, организационно-концептуальный вклад GSB в данную Программу весьма существенен, поскольку именно Школа играет ключевую роль в выделении наиболее актуальных направлений для дискуссий и разрабатывает их тематический дизайн. Наиболее актуальными темами последних нескольких лет были (1) изучение глобальных экономических, политических и социальных тенденций, которые «подгоняют» инновационные процессы (understanding the global economic, political and social trends that are driving innovation); (2) развитие гипотетических рынков (development of prediction markets); (3) изучение психологии вовлечения (psychology of engagement) в инновационный процесс и разработка методик по вовлечению работников через новейшие технологии (engaging employees through novel technologies); (4) разработка стратегий по сокращению бюрократических процессов и созданию культуры, восприимчивой к инновациям (strategizing on how to reduce bureaucratic processes and create an ambidextrous culture to support innovation); (5) наращивание персонального влияния в организации (recognizing how to build personal power and influence in the organization); (6) стратегия развития долговременных (пожизненных) отношений и контактов (developing relationships and a network that last a lifetime). Существенным концептуальным элементом Программы является и презентация Дизайнерского института (Hasso Plattner Institute of Design), под эгидой которого делается традиционное обобщение на тему того, как нетехнические принципы дизайна могут быть использованы для успеха продвижения новейших информационных технологий.

Продолжая тему создания инновационной культуры, следует сказать, что GSB ценит способность компании к генерации внутренней инновационной среды даже выше умелой финансовой политики и успехов в обеспечении высокой выручки. В действительности, финансовый успех быстрорастущих венчурных предприятий может быть лишь ситуационным – это показывает практика многих крупных и еще в недавнем прошлом успешных компаний. Сегодня даже предприятия Силиконовой долины начинают буксовать. Разовые новшества обеспечивают лишь разовый рывок. Для обеспечения долговременного роста необходим корпоративный дизайн, обеспечивающий внутренний «драйв» к постоянному обновлению. Как иллюстрирует практика GSB, на вершине успеха такой внутренний «драйв» у многих технологически-успешных компаний часто сходит на нет. В связи с этим ряд программ (Customer-Focused

Innovation, The Indispensable CEO: Strategic Leadership of Technology and Innovation) фиксируют парадоксальный факт «эрозии инновационных качеств как следствия активной инновационной политики». Соответственно, этими программами предлагаются методики, предупреждающие развитие подобного синдрома.

Стэнфордская школа бизнеса обращает особое внимание на разработку стратегий экономического и структурного роста для динамично развивающихся компаний, особенно тех, что специализируются в продвижении высокотехнологичных разработок. В рамках Программы «Executive Program for Growing Companies» внимание заостряется на развитии навыков руководства по обеспечению максимальной подвижности и гибкости компаний в условиях резко обострившейся глобальной конкуренции, продолжающегося кризиса и сокращения сроков коммерческой эксплуатации продуктов. Особое ударение делается на проблемах ведения бизнеса в особо динамичных и турбулентных средах, характеризующихся малой степенью предсказуемости и не благоприятствующих долгосрочному планированию.

Одной из существенных специализаций GSB является насыщенная инновационными тренингами Программа по стратегии переговоров (Influence and Negotiation Strategies Program), которая делает упор на развитии переговорных навыков и тренирует коллективы управленцев в самых разнообразных переговорных дизайнах – от двухсторонних до шестисторонних, с постоянной ротацией партнеров из различных регионов земного шара (Harborco Simulation). Темы варьируются от искусства поддержания влияния в каждодневной рабочей среде до переговоров по сложнейшим вопросам, трудность ведения которых усугубляется культурными различиями, наличием скрытых коалиций и интересов, а также этическими проблемами. Программа подчеркивает необходимость поддержания баланса между рациональным и этическим в переговорном процессе и обучает техникам разрешения диспутов и конфликтов.

В целом, инновационные образовательные практики Стэнфордской школы бизнеса отличаются достаточной оригинальностью и отражают новейшие тенденции в инновационной реструктуризации всей системы университетского образования, имеющей отношение к сфере корпоративного управления. Более детальные сравнения Стэнфордской программы с аналогичными программами других ведущих университетов будут представлены в ближайших публикациях.

Литература

1. 1/National Science Foundation, Science and Engineering Indicators 2004 // http://www.nsf.gov/statistics/seind04/.
2. National Science Foundation, Science and Engineering Indicators 2010 // from http://www.nsf.gov/statistics/seind10/.
3. *Teubner G.* How the Law Thinks //Selforganization: Portrait of a Scientific Revolution. Boston: Kluwer, 1990.

4. *Thomke S. H.* Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
5. *Varian H. R., Farrell J., Shapiro C.* The Economics of Information Technology: An Introduction (Rafaele Mattioli Lectures). N. Y.: Cambridge University Press, 2004.
6. *Weinberger D.* Everything Is Mscellaneous: The Power of the New Digital Disorder. N. Y.: Times Books, 2007.
7. *Barsh J.* Innovative management: A conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan // McKinsey Quarterly. № 2. 2008. С. 22–28.
8. *Ross J. W., Weill P., Robertson D. C.* Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
9. *Jeffrey C. J., Katzenbach J.* Finding and grooming breakthrough innovators // Harvard Business Review. December 1, 2008.
10. *Florida R.* The Rise of the Creative Class: and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. N. Y.: Basic Books, 2002.
11. *Игнатов И. И*. Основные формы обучения инновационному менеджменту в ведущих университетах США // Альманах «Наука. Инновации. Образование». Вып. 8. М., 2009.